



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

NEWTON DE SOUSA SILVA

**A ADOÇÃO DE MODELOS PRIVADOS NA GESTÃO PÚBLICA -
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O “NA HORA” NO DISTRITO
FEDERAL**

Brasília – DF

2012

Newton de Sousa Silva

**A ADOÇÃO DE MODELOS PRIVADOS NA GESTÃO PÚBLICA -
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O “NA HORA” NO DISTRITO
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília - UnB.

Supervisor: Selma Lucia de Moura Gonzáles

Orientadora: Prof.^a Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília – DF

2012

Silva, Newton de Sousa.

Adoção de Modelos Privados na Gestão Pública – Um Estudo de Caso Sobre o “Na Hora” no Distrito Federal / Newton de Sousa Silva–Brasília/DF, 2012.
52 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília - UnB. Orientadora: Prof.^a Maria Neuza da Silva Oliveira

1. Serviço Público. 2. Qualidade. 3. Gestão Pública e Privada. 4. Sistema de Atendimento Integrado ao Cidadão – SAC. 5. Na Hora.

CDU

Newton de Sousa Silva

**A ADOÇÃO DE MODELOS PRIVADOS NA GESTÃO PÚBLICA -
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O “NA HORA” NO DISTRITO
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília - UnB. Orientadora: Prof.^a Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília, 14 de julho de 2012.

Banca Examinadora

**Maria Neuza da Silva Oliveira
Professora-Orientadora
Universidade de Brasília – UnB**

**Victor Manoel Barbosa
Professor-Examinador
Universidade de Brasília – UnB**

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo avaliar a qualidade percebida pelos usuários dos serviços dos Órgãos de Atendimento Imediato ao Cidadão, especificamente o “Na Hora”. O procedimento da análise desenvolveu-se a partir da percepção do que é qualidade no serviço público, baseando-se na evolução da administração pública no Brasil, e na qualidade como satisfação do cliente-cidadão. Essa construção lógica é realizada com elementos de textos que abordam a definição de serviços públicos e privados; as reformas da administração pública brasileira e a administração gerencial; a administração pública voltada para o cidadão e a cultura da prestação de serviços, e mais especificamente a ação do “Na Hora” como centro de atendimento integrado. Essa análise dos dados nos permitiu concluir que os serviços prestados pelo “Na Hora” gozam de boa qualidade e atendem as expectativas dos usuários, ainda que ajustes sejam requeridos. Por isso algumas alterações na dinâmica e na administração dos serviços são sugeridas para que seja atingida a meta de excelência na prestação dos mesmos.

Palavras-chave: 1. Serviço Público. 2. Qualidade. 3. Gestão Pública e Privada. 4. Sistema de Atendimento Integrado ao Cidadão – SAC. 5. Na Hora.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário 1:	51
------------------------------------	----

TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 – Diferenças entre o serviço público e o serviço privado.....	19
Figura 1 – Na Hora da Rodoviária de Brasília	29
Figura 2 – Fluxo do Atendimento no Na Hora	30
Figura 3 – Resultado da Enquete realizado no site Na Hora	31
Figura 4 - Dados Estatísticos 2008 Na Hora Rodoviária	34
Figura 5 - Satisfação dos usuários no Na Hora Rodoviária.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema de Pesquisa	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Considerações sobre o conceito de serviço	13
2.2	Serviços públicos – algumas considerações	15
2.3	Diferenças entre o Serviço Público e o Serviço Privado.	18
2.4	Administração Gerencial e a Reforma do Estado	22
2.5	Gestão Pública	24
2.6	Centrais de Atendimento Integrado	27
2.7	Atendimento Integrado no Distrito Federal – Na Hora	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1.	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	32
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	33
3.3	População e amostra	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
	http://www.nahora.df.gov.br/	49
	APÊNDICES	50
	Apêndice A – Questionário 1	50
	ANEXOS	51
	Anexo A – Decreto n.º 22.125, DE 11 DE MAIO DE 2001.	51

1 INTRODUÇÃO

Os novos contornos ocorridos na ordem econômica mundial em decorrência da globalização alteraram a dinâmica do mercado mundial e essas alterações acabaram por agravar as deficiências outrora existentes e passou a exigir novas demandas sociais. Frente a tais demandas, o Estado começa a perceber que o modelo atual de gestão, baseado em uma realidade ultrapassada, não está preparado para atender satisfatoriamente os anseios sociais.

Neste contexto, inicia-se um processo de reestruturação do Estado com fundamento no aprimoramento da gestão, com vistas a tornar-se uma organização mais eficiente na atuação e alcance dos fins da Administração Pública, de forma a atender satisfatoriamente o destinatário final desta prestação de serviço, o cidadão. E, para tanto, o Estado passa a se valer dos modelos privados na gestão pública.

Por esta razão, torna-se latente o aprofundamento do assunto em uma análise crítica, visando compreender o desenvolvimento histórico, os objetivos e os principais mecanismos utilizados em sua implementação e os limites porventura existentes, focalizando o papel do Administrador Público neste processo. Com vistas a delimitar o tema e facilitar a visualização deste processo, será estudado o caso do 'Na Hora' de Brasília.

Tema bastante discutido entre estudiosos em gestão pública quando o assunto é a qualidade dos serviços prestados pelo Governo do Distrito Federal, sendo citado por ser referência em atendimento e tornando foco de estudos de diversos especialistas, exemplo dado por Eliana Alves Vieira Silva em trabalho apresentado à Fundação Getúlio Vargas em 2008.

Seguindo essas premissas, busca-se neste trabalho demonstrar que a questão relacionada à inserção da visão privada e seus princípios é de uma relevância ímpar, haja vista que os seus reflexos podem repercutir positivamente em toda a Administração Pública, trazendo benefícios significantes para o cidadão comum.

Especificamente no caso do Distrito Federal, compreende-se o Modelo de Sistema de Atendimento Integrado ao Cidadão que une órgãos públicos das esferas Federal e Distritais, para funcionarem de forma articulada em um único espaço físico, cujo objetivo principal é a prestação de diversos tipos de serviços, de forma eficiente, segura, rápida e que atenta às necessidades da comunidade.

De uma forma simples, pode-se afirmar que essas unidades funcionam como um feirão dos serviços públicos onde se encontra quase todos os serviços mais procurados, como por exemplo: Carteira de Identidade; Atestado de antecedentes criminais; Carteira Profissional; Título de eleitor; Concessão de aposentadorias e pensões; Parcelamento de débito com a Previdência Social; Renovação da Carteira Nacional de Habilitação; Emissão de 2ª via da Carteira Nacional de Habilitação; Reclamações sobre consumo de energia elétrica; Certidão negativa de débito de água e esgoto; Emissão de passaporte; Juizado Especial, entre outros.

1.1 Problema de Pesquisa

A crescente procura por atendimentos específicos do Governo trouxe para o cenário nacional uma nova faceta do serviço público: o modelo de gestão de atendimento integrado. Várias unidades da federação passaram a contar com locais em que se encontram diversos serviços unificados, no qual o cidadão pode solucionar seus problemas em um mesmo espaço.

Importante salientar que se trata de um programa inovador, cujo objetivo é facilitar o acesso do cidadão às informações e aos serviços públicos de qualidade, além de obter informações sobre como, onde e quais documentos são necessários para solicitar os serviços que somente estão disponíveis nas unidades de atendimento. A esse respeito, é válido observar que a adoção de modelos eminentemente privados e seus princípios por parte da Administração Pública é de uma relevância ímpar, haja vista que os seus reflexos podem repercutir positivamente em toda a Administração Pública, trazendo benefícios significantes para o cidadão comum.

Assim sendo, o grande questionamento do presente trabalho será o seguinte: de que forma a adoção dos modelos privados pela Administração Pública pode beneficiar o cidadão?

A resposta a este questionamento, sob a perspectiva do estudo de caso do Na Hora será de fundamental importância, haja vista o fato de que cada vez mais a Administração Pública tem diversificado sua forma de gestão, de modo a garantir a qualidade dos serviços.

1.2 Objetivo Geral

Analisar os benefícios que a implantação do sistema de atendimento integrado (Na Hora) trouxe à comunidade e mostrar que sempre é possível atender às necessidades do cidadão aferindo qualidade no atendimento prestado.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Apresentar o modelo de gestão conhecido como “Na Hora”;
- Investigar, o impacto deste tipo de prestação de serviço por meio da unidade implantada em Brasília;
- Verificar os fatores que impulsionam o seu surgimento e as dificuldades de implantação deste sistema.

1.4 Justificativa

O desenvolvimento mundial impulsionado pela globalização, em seus mais variados aspectos, ocasionou o surgimento de uma nova ideologia de gestão para a Administração Pública, com vistas a torná-la cada vez mais eficaz e menos burocrática. Para tanto, passou-se a utilizar os paradigmas tradicionalmente

privados no exercício da atividade pública, a fim de se alcançar a reestruturação almejada.

Na esteira desta nova concepção, o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora, será alvo de nosso estudo, sendo possível visualizar claramente o caráter privado adotado na prestação desta modalidade de serviço público. Deste modo, a realização da presente pesquisa justifica-se pela necessidade de se verificar até que ponto a adoção dos chamados modelos privados podem beneficiar o cidadão.

De outro norte, não será possível deixar de se analisar os limites e as eventuais amarras porventura existentes nesta modificação de perspectiva na prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, a relevância do presente estudo se circunscreve na necessidade de se analisar de forma crítica o alcance dos benefícios oriundos da utilização de mecanismos de gestão privada por parte do administrador público, visando otimizar a prestação do serviço público.

A partir desta perspectiva será possível aferir a qualidade do serviço prestado tanto na esfera pessoal do cidadão que se beneficia com o serviço quanto a do próprio gestor que passa atuar de forma menos burocratizada. Além disso, de tudo o que se verifica nas leituras preliminares, é que esse fenômeno traz inúmeros benefícios que extrapolam os limites da pessoa e alcançam a coletividade social.

Demonstra-se, assim, a pertinência da proposta de estudo, ao ponto que visa contemplar a comunidade acadêmica com um trabalho que irá instigar o pensar para novas concepções e novos meios para se desenvolver mecanismos que, antes de qualquer coisa, possam contribuir com a modernização e eficácia da gestão pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação com a qualidade no serviço público começou nas fábricas no início do século XX e hoje, pode-se encontrar também nas organizações prestadoras de serviços privados e mais recentemente na área pública, até mesmo nos governos.

A existência de legislação, na área pública, regulamentando o assunto, levou ao surgimento de programas de qualidade em vários estados e no Distrito Federal, possibilitando com isso, a capacitação de inúmeros servidores para prestarem atendimento adequado e de qualidade aos usuários dos serviços públicos, além claro, da criação de centrais de atendimento integrado, possibilitando ao cidadão receber atendimento de vários órgãos em um único local, de forma eficiente e rápida.

Portanto, os fundamentos teóricos abordados neste trabalho, são resultado de uma análise dividida em quatro partes, que forma a base do estudo realizado no Na Hora – Rodoviária (Plano Piloto). A primeira parte é relativa ao conceito de serviços, públicos e privados. Na segunda parte serão apresentados os conceitos da qualidade no serviço público e a evolução da qualidade na administração pública brasileira. Em seguida será demonstrada a metodologia e a técnica usada para coleta de dados, bem como os resultados advindos do estudo de caso.

2.1 Considerações sobre o conceito de serviço

A missão de encontrar um conceito perfeito para serviço não é das mais fáceis, só sendo possível entender sua complexidade quando nos atemos a várias definições de serviço encontradas.

Hely Lopes Meirelles (2003, p. 319) afirma que o conceito serviço público não é uniforme na doutrina, ora nos oferecendo uma noção orgânica, considerando o serviço que é prestado pelos órgãos públicos, ora apresenta um conceito formal, identificado assim por características extrínsecas, ora expõe um conceito material,

visando a defini-lo por seu objeto. Para Meirelles Serviço público “é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.”

Maria Sylvia Zanella, por sua vez, sobre o assunto pontua que:

Serviço Público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO., 2005, p.93).

Analisando diversos ensinamentos sobre o conceito de serviço público, pode-se afirmar que hoje, em sua maioria, os autores são concordes em afirmar que a definição clássica de serviço público reúne três elementos, embora se desse maior enfoque ora a um, ora a outro dentre eles: a intervenção de uma pessoa pública, mesmo que ela não assegure a gestão cotidiana do serviço, satisfação de uma necessidade de interesse geral e recurso a um regime jurídico específico adaptado às exigências de uma boa satisfação do interesse geral, o que não significa uma submissão integral do serviço público ao direito administrativo, (MUSSETTI GROTTI, p. 42).

Finalmente, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresenta a sua formulação dizendo que um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.

Uma definição precisa de bens e serviço deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido.

No entanto, Peter Hill e Philippe Zarifian (apud CARVALHO e PALADINI, (2005, p. 332) descrevem uma situação social de serviço, ou uma relação de serviço em torno de uma operação de mudança de condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, como resultado da atividade de outro agente

econômico, uma organização e uma mobilização com recursos de interpretar, compreender e gerar a “mudança” nas condições de atividades do destinatário do serviço.

Mas para compreendermos e entrarmos fundo ao tema do trabalho, precisamos entender o que é o serviço público, primórdio de toda a pesquisa e considerações feitas.

Essa perspectiva é também confirmada por essa opinião:

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais –, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo (MELLO.,2004,p.620).

No conceito apresentado encontram-se elementos essenciais para a caracterização do serviço público, visto que o mesmo deve ser prestado como forma de utilidade geral para a satisfação da coletividade, sendo sempre regulado pelo Estado ou, por quem o represente.

Diante da necessidade de se compreender melhor o que é o serviço público, a seguir serão feitas algumas considerações.

2.2 Serviços públicos – algumas considerações

Antes de adentrarmos ao cerne da discussão, torna-se necessário traçar um paralelo entre o Serviço Público e o Privado, fazendo uma breve explicação sobre os dois institutos, salientando suas funções e finalidades.

Como toda e qualquer noção jurídica, o serviço público, só tem préstimo e utilidade se corresponder a um dado sistema de princípios e regras; isto é, a um regime, a uma disciplina peculiar. Daí que só merece ser designado como serviço público aquele concernente à prestação de atividade e comodidade material

realizado pelo administrado, desde que tal prestação se conforme a um determinado e específico regime: o regime de Direito Público, o regime jurídico administrativo. (MELLO, 2004, p. 622).

Diversos autores, de diferentes áreas de conhecimento, se dedicaram a conceituar serviço público. O jurista Celso Antônio Bandeira de Mello, em exemplo, conceitua:

Serviço público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (...) a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro, traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, numa "unidade normativa" (MELLO, 1999, p.27).

Com a clareza que lhe é peculiar, o doutrinador Meirelles define serviço público da seguinte forma:

Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público (MEIRELLES, 1999, p.29).

Já Moreira Neto, traz a visão tradicional e a visão contemporânea do conceito de serviço público:

Conceito "tradicional" de serviço público: "atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração". Conceito "contemporâneo" de serviço público: "as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou

assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público (MOREIRA NETO, 2000, p.99).

Diante das noções de serviço público, é possível compreender que este deve conter todos os elementos citados neste tópico. Tal serviço deve ser prestado pelo Estado, sendo regido pelo regime jurídico de direito público, de caráter geral, e decorrente de lei como uma obrigação para o Estado. Estabelecido o conceito de serviço público passamos a analisar os seus princípios informadores

Di Pietro (1993, p 80), portanto, afirma que o critério material ou funcional vem a definir o serviço público como a atividade que tem por objeto a satisfação de necessidade ou interesses coletivos, ou seja, leva-se em conta não o sujeito que presta o serviço, mas o fator primordial para esta definição vem a ser o que a população deseja, o que esta elege como dever do poder público fornecer, variando de acordo com cada autor qual o requisito, designação ou nomenclatura dessa necessidade, podendo ser chamada de caráter “geral”, “coletivo”, “público”, ou de “utilidade”. Alguns ainda fazem menção simultânea aos três adjetivos da necessidade: interesse “coletivo”, “geral” e “público”.

Diante do exposto ficam determinadas algumas características pertinentes para um bom entendimento do conceito de serviço público.

O professor Meirelles (1996, p. 136) relaciona quatro requisitos ou princípios ínsitos ao serviço público. São eles:

- I - Princípio de permanência que impõe a continuidade no serviço;
- II - Princípio da generalidade que estabelece serviço igual para todos;
- III - Princípio da eficiência que exige adequação e resolubilidade do serviço;
- IV - Princípio da cortesia que se traduz em bom atendimento e digno tratamento para com o público.

No mais, é incontestável o entendimento de que atividades ou serviços são considerados públicos se atenderem aos interesses da coletividade, ou seja, eles precisam ser direcionados, de forma geral, para todos.

Imprescindível, também, que o desenvolvimento dessa atividade ou serviço seja regulado pelo Estado, ou seja, mesmo que a máquina estatal não preste diretamente o serviço, esse só será público quando for por ele regulado.

Deve-se, também, esclarecer que a prestação de serviços públicos não é uma mera faculdade do Estado. Ele tem não só dever, mas a obrigação de assegurar, garantir e prestar todos os serviços ditos públicos.

Assim, sob a perspectiva do Serviço Público, pode-se resumir que a Administração Pública é considerada como uma atividade que tem por finalidade a satisfação do interesse social e o cumprimento de obrigações fundamentais do Estado distribuída pelas três esferas da administração pública, ou seja, federal, estadual e municipal.

Vale assinalar ainda que é por intermédio da prestação dos serviços públicos e também dos serviços de utilidade pública, respectivamente, os primeiros essenciais à vida da comunidade e os últimos, úteis ou coniventes que realiza a administração pública os seus fins. Fora desta função não é justificável a presença deste organismo. Neste sentido, leciona Meirelles (1996, p. 42) "os fins da administração se consubstanciam na defesa do interesse público".

Todavia, seguindo o tema do serviço público, Cunha (2008) afirma que independente da classificação, tem-se que um dos princípios que o tangem é a eficiência, isto é, a obrigação da Administração Pública em prestar seus serviços de forma rápida, perfeita e com rendimento. Por isso exige-se a constante atualização e melhoramento do serviço, ou seja, sua constante mutabilidade.

Considerando a inclinação ao Serviço de Atendimento Integrado, trataremos aqui o que é pertinente aos serviços públicos, isto é, aqueles que o Estado, por meio da Administração, presta diretamente à comunidade, por lhes reconhecer essenciais à satisfação de necessidades, também essenciais, tanto da sociedade como do Estado.

2.3 Diferenças entre o Serviço Público e o Serviço Privado.

Para facilitar a visualização das diferenças entre o serviço público e o serviço privado, colaciona-se a Tabela 1 na qual é possível visualizar claramente as diferenças entre os institutos e levar em considerações as particularidades da atividade, conforme se segue:

Tabela 1 – Diferenças entre o serviço público e o privado.

Serviço Público		Serviço Privado
Prestar serviços à sociedade Satisfazer o cidadão - obrigação do Estado.	FINALIDADE PREOCUPAÇÃO	Fornecer produtos ou serviços visando ao lucro. Satisfazer o cliente e vencer a concorrência
Remunerar indiretamente o Estado (imposto). A busca da excelência no atendimento .	CLIENTE ATENDIDO METAS	Remunera diretamente o fornecedor do produto ou serviço. Buscar a expansão no mercado.

Tabela 1 (Fonte: Ministério do Planejamento adaptada)

A tabela 1 evidencia que embora o setor privado e o setor público tenham como foco a preocupação em satisfazer o usuário, eles diferem quanto a outros aspectos. Todavia, os órgãos públicos podem imitar as práticas das empresas privadas, visando a melhorar a qualidade do serviço prestado.

Ao avaliar os dados da tabela, verifica-se que é fundamental, mesmo no setor público a relação interpessoal para o fornecimento dos serviços, agregando ao contato a qualidade da prestação dos serviços, consequentemente das pessoas que os prestam.

Quando da prestação do serviço público, o atendimento é direcionado a todos sem distinção de renda salarial ou grau de escolaridade, bem diferente da iniciativa privada, em que geralmente ocorre o direcionamento da prestação de serviço para determinado público alvo, fator que pode ser considerado facilitador na identificação das necessidades.

Outrossim, a aferição da qualidade dos serviços, deve ser considerado em relação com as expectativas dos clientes, sendo portanto, variável de acordo com o que o usuário percebe como relevante. No entanto, ao cumprir seu papel de regulador, a administração pública muitas vezes deixa de atender às expectativas do cidadão em benefício da coletividade ou em virtude de lei.

Segundo o Professor Carlos Ramos em seu artigo sobre convergências e diferenças entre a gestão pública e privada¹, explica que:

No Serviço Público, a preocupação sempre será com o foco de sua prestação de serviço, que é o cidadão. De fato, também o Estado se manifesta, em suas ações, através da criação e funcionamento das organizações públicas. Estas se assemelham às organizações privadas na medida em que necessitam também da aplicação dos processos administrativos já vistos, ou seja, Planejamento, Organização, Direção e Controle...existe atualmente uma tendência muito forte nas organizações públicas no sentido das mesmas incorporarem cada vez mais no seu gerenciamento diário algumas técnicas há muito empregadas nas organizações privadas, uma vez que os desafios e problemas organizacionais são, sob muitos aspectos, semelhantes.

No entanto, cabe destacar algumas características que tornam o serviço público diferente da administração privada, o que, por consequência, faz com que as formas de gestão apresentem certas especificidades que as diferenciam.

As comparações abaixo apresentam alguns desses aspectos:

Forma de obtenção de recursos para o funcionamento da Organização:

Administração Pública: Receitas derivadas de Tributos (impostos, taxas e contribuições); caráter compulsório, sem uma necessária contrapartida em termos de prestação direta de serviços.

Administração Privada: Receitas advindas de pagamentos feitos por livre e espontânea vontade por parte dos clientes (consumidores dos produtos e serviços).

O foco das ações empreendidas:

Administração Pública: O cidadão: membro da sociedade que possuem direitos e deveres. Interesses coletivos, sociais, difusos.

Administração Privada: O cliente: indivíduo que manifesta suas escolhas no mercado. Interesses particulares, privados, individualizados.

Mecanismo de controle do desempenho dos dirigentes:

Administração Pública: Controle político, por meio de eleições periódicas dos governantes.

Administração Privada: Controle pelo Mercado, através da concorrência com outras organizações.

Subordinação ao ordenamento jurídico existente:

Administração Pública: Tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido; Princípio da Legalidade; preponderância de normas de direito público (direito constitucional e administrativo).

Administração Privada: Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado; preponderância de normas de direito privado (contratual; direito civil e direito comercial).

Garantia da sobrevivência das organizações:

¹ Disponível em: <http://centraldefavoritos.wordpress.com/2010/12/23/convergencias-e-diferencas-entre-a-gestao-publica-e-a-gestao-privada/> Acesso em 20 de junho de 2011.

Administração Pública: Tempo de existência indeterminado: o Estado não vai à falência.

Administração Privada: Sobrevivência depende da eficiência organizacional; competitividade acirrada no mercado.

Características do Processo de Tomada de decisão:

Administração Pública: Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo.

Administração Privada: Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas Empresariais voltadas para objetivos de mercado.

Modo de criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica:

Administração Pública: Através de Lei

Administração Privada: Através de instrumento contratual ou societário.

Importante estudo sobre o assunto, menciona que a Administração Pública, enquanto poder ou conjunto de funções, depois de um crescimento contínuo nos séculos dezenove e vinte, passou a experimentar rápidas e intensas mudanças, se ampliando assim com a multiplicação de corpos administrativos e avançando para a consensualidade dos mecanismos de coordenação, cooperação e colaboração, levando à valorização dos resultados da ação administrativa submissa à legalidade (em busca da eficácia), e fiel à legitimidade (a busca da eficiência), em que definem ambas, tanto a eficácia como a eficiência distintos e covalentes direitos subjetivos públicos do administrado.

Por derradeiro, a participação dos cidadãos na coisa pública, deixando assim, de ser “súditos” de um Estado para se transformar em cidadãos de um Estado – instrumento supõe que essa nova consciência cidadã, em pleno florescimento, venha a exigir sempre melhores resultados na administração dos interesses públicos, independentemente de quem os aprova, um dato que revela a nova dimensão de eficiência, como um passo além da eficácia e já em direção à efetividade.

2.4 Administração Gerencial e a Reforma do Estado

O debate que se desenvolve no Brasil, nos dias de hoje, tem a mais alta relevância, com profundas repercussões sobre as formas de organização adotadas pelo Estado para atender os seus fins.

A crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo, a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções.

A concepção de Reforma do Estado e, mais especificamente, da Reforma do Aparelho do Estado, guarda relações com o presente trabalho, em especial à medida que são atingidas nesse processo as instituições estatais destinadas à prestação de serviços públicos exigindo uma visão da importância dessas instituições como instrumentos de formulação e implementação de políticas públicas. Afinal, não se trata de administrar o Estado e suas consequências, mas gerir bens públicos, atingir metas pré-determinadas e alcançar resultados quantificáveis, no interesse maior da sociedade, motiva pelo qual são destinados recursos materiais, humanos e financeiros às organizações públicas detentoras de competências e responsabilidades legais e constitucionais, (SANTOS, 2000, p.36)

Destaca-se no contexto, a ampliação do grau de sujeição das entidades da administração ao regime de direito privado e a busca de meios para assegurar a sua autonomia administrativa e financeira, melhoria de desempenho e competitividade. Assim, posto isto em discussão, a lógica do Estado seria funcionar melhor e custar menos, buscar fazer mais com menos recursos, abrindo espaços para a atuação em conjunto do setor privado no provimento de bens e serviços públicos.

A Administração Gerencial surge, portanto, como contraposição ao modelo burocrático, partindo da premissa que a administração burocrática já se encontra superada e que é possível avançar no rumo da flexibilização do modelo racional – legal ao novo modelo de gestão estatal. A finalidade do modelo do gerencialismo era tornar a administração pública mais flexível às mudanças sociais, econômicas, culturais e intelectuais, trazendo o setor público para uma gestão privada no trato das questões de eficiência criando um padrão mais moderno de organização.

Porém, esse modelo também fracassou por enfatizar a eficiência apenas sob o aspecto econômico, obscurecendo o fator da efetividade, sendo essa relação efetividade X eficiência, um ponto importante na busca de bons resultados e a prestação de serviços com a sociedade.

Segundo uma reportagem da Revista Melhor- Gestão de Pessoas (Cecilia Vescovi de Aragão, Ed. Março/2008, p. 33), já surgem necessidades de utilizar novas formas de gestão pública, baseada na gestão privada. Em São Paulo, por exemplo, apresentou-se o desejo de passar a remunerar por competência os servidores de diversas secretarias, como Saúde, Educação e Segurança. O grande desafio é aplicar de forma justa e objetiva a avaliação. O Governo espera com isso, melhorar os resultados do atendimento a população, se transformando em um Estado Moderno de Administração.

Mesmo diante dos desafios delineados, algumas “iniciativas e conquistas” são relatadas como fruto da “transição dos modelos tradicionais de gestão pública para um novo paradigma gerencial”, diversas delas inspiradas e repletas de práticas discursivas do mundo corporativo. Evidencia-se, portanto, significativa proximidade com aqueles amplamente disseminados no âmbito das organizações privadas, como os programas de remuneração variável, os projetos de planejamento estratégico e de gestão de projetos e competências.

Dentre as principais características da organização burocrática ideal descrita por Weber (1999), está o princípio da divisão do trabalho, lastreado nas qualificações dos responsáveis por cada papel, assim como as especificações das funções. Isso na burocracia atual se perfazendo de maneira racional, sistemática e coerente.

Nesse contexto, o modo de operação do Estado passa a se dar segundo os padrões da “administração gerencial”, a qual;

... procura, sem se afastar do estado de direito, adequar as organizações públicas às contingências específicas de lugar e momento, emprestando-lhes sobretudo maior agilidade e eficiência; prioriza, portanto, os resultados. Tenta igualmente recuperar a identificação dos cidadãos com o Estado, voltando-o a eles. Faz da transparência e o controle cidadão alavancas para a eficácia dessas organizações. Introduce também mecanismos de quase

mercado ou concorrência administrada com vista a aprofundar os ganhos de eficiência.²

E, para que um serviço público seja de qualidade, um dos requisitos fundamentais é a observância pelos administradores e servidores dos princípios da administração pública, definidos no art. 37 da Constituição Brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Princípios estes fundamentais para a excelência dirigida ao cidadão, vez que o não cumprimento a qualquer desses acarreta descrédito pela sociedade com relação à atuação dos gestores públicos e à qualidade dos serviços prestados.

2.5 Gestão Pública

A Gestão Pública brasileira pode ser definida por diversos conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional.

“No Brasil, tal fenômeno ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, alimentado pela difusão de discursos que enfatizam uma ampla crise da administração pública, que demandaria para seu funcionamento novos paradigmas de gestão, capazes de superar as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle” tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996 p. 38). Em outros termos, acentua-se a necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (BRESSER PEREIRA, , 2007 p. 40).

Nesse sentido, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de aperfeiçoarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO, 2007 p. 59). Como resultante, a demanda por reformas no setor

² BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova Política de Recursos Humanos. Cadernos MARE da Reforma do Estado, nº. 11 Brasília: MARE, 1997, 48 p.10.

passa a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (PABLO, 2002 p.112).

Nos anos 1990, tal debate se amplifica, ganhando espaço o movimento em torno de uma nova administração pública, que acelerasse a ruptura de traços seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo (FAORO, 1975), personalismo (PRESTES MOTTA, 2007) e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1975). Como resultado, privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período.

Em relação ao modelo de gestão patrimonialista, extrai-se do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1996, p. 11) que:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

No que pertine à análise organizacional deste modelo de gestão, Antônio Ricardo de Souza destaca que:

(...) há, neste modelo, uma fragilidade em relação aos principais elementos que definem uma organização. Pode-se definir tal fragilidade como sendo de natureza pré-burocrática, ou seja, as regras e procedimentos no modelo patrimonialista estão definidos de forma bastante imprecisa. Tanto os aspectos estruturais, estratégicos e da relação da organização com o ambiente estão fortemente associados e subordinados ao estilo de liderança adotado pelo dirigente principal da organização e acabam sofrendo as influências e consequências de uma atividade executada com baixo grau de formalização. Uma característica bastante típica deste modelo é a utilização do espaço da organização pública, principalmente do cargo público, para benefício pessoal ou de determinados grupos. Assim, as regras, normas e procedimentos são definidos em torno de objetivos e interesses pessoais e não em função dos objetivos organizacionais (SOUZA, 2006, p.8) .

Complementando Fiates:

(...) a configuração dos modelos de gestão pública é influenciada pelo momento histórico e pela cultura política que caracterizam uma determinada época do país. Assim, a evolução, o aperfeiçoamento e a transformação dos modelos de gestão das organizações se desenvolvem a partir de pressões políticas, sociais e econômicas existentes e que se traduzem em diferentes movimentos reformistas empreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas. Assim, os diferentes modelos de gestão pública, com o passar do tempo, foram amadurecendo a forma de lidar com o ser humano, procurando encontrar um equilíbrio entre a busca por resultados (objetivando melhorar a performance dos serviços públicos) e uma gestão mais humana e responsável (FIATES, 2007, p.92).

Pode-se definir, portanto, modelo de gestão pública como sendo “(...) o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos”. (VENDRAMINI, 2007, p. 2)

Dessa maneira, essas práticas administrativas podem variar de acordo com cada organização, dependendo das metas e objetivos traçados pelas instituições públicas.

Observa-se, neste modelo de gestão, a preocupação em viabilizar a racionalidade técnica e a divisão social do trabalho, desenvolvendo a competência e a capacidade gerencial, além de inibir os vícios e práticas até então utilizadas pela gestão patrimonialista.

Ao explanar sobre o modelo burocrático, Souza assevera que:

(...) uma organização burocrática possui clara divisão do trabalho e especialização de suas funções. Sua estrutura organizacional possui natureza fortemente hierarquizada, o que proporciona uma clara definição da distribuição do poder entre as diversas unidades e subunidades e delinea o acesso e os caminhos a serem percorridos pelos indivíduos na organização. Assim como a sua estrutura, todos os processos de trabalho e controles são definidos de forma clara e detalhados. Tal detalhamento de procedimentos, por sua vez, gera o que se conhece como disfunção da burocracia, ou seja, o apego excessivo às normas e regulamentos. Desta forma, normalmente, uma organização que trabalhe com base em procedimentos burocratizados atribui maior importância aos meios do que aos fins da organização (SOUZA, 2006, p.9-10).

Para Pollitt apud Pessoa (2000, p. 1) “(...) o movimento da Nova Administração Pública apresenta-se como um sistema de pensamento ideológico que pretende transpor idéias geradas no setor privado para dentro da Administração Pública”. Assim, através de uma interação entre esses dois estilos gerenciais há

uma possibilidade maior de se obter o sucesso econômico, além de uma administração de maior qualidade.

Pessoa ao abordar o assunto:

A Teoria Administrativa, tradicionalmente aplicada às organizações privadas, e embasada numa racionalidade econômica e de mercado, desenvolveu-se sobremaneira nos grandes centros do capitalismo, principalmente após a Segunda Grande Guerra. Tal pensamento agora, na esteira do discurso da “crise do Estado”, que permeou o debate político e acadêmico nos anos 90, voltou-se mais recentemente para as organizações públicas, propondo uma reestruturação do setor público com base em conceitos, paradigmas, valores e idéias tradicionalmente aplicados ao mercado. O economicismo de cunho neoliberal, pensamento único imperante nestes tempos de “globalização”, investe agora, de forma quase profética, contra o setor público, com a pretensão de modernizá-lo, resgatá-lo de atraso histórico e torná-lo mais eficiente (PESSOA, 2000, p.1).

Assim, o Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Esse Modelo deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública (FERREIRA,2009).

2.6 Centrais de Atendimento Integrado

As Centrais de Atendimento Integrado podem ser consideradas como sendo a reunião de vários serviços públicos em um único espaço, implementado com a finalidade de prestar serviços públicos aos cidadãos, tendo por referência padrões de qualidade de atendimento.

Configuram-se pela reunião de representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal para funcionarem de forma articulada em um único espaço físico, cujo objetivo principal é a prestação de diversos tipos de serviços, de forma eficiente, segura, rápida e atenta às necessidades da comunidade. É uma forma renovada de prestação de serviços públicos que obedece a determinados princípios de funcionamento e apresenta particularidades que a distinguem do padrão habitualmente encontrado em organizações tradicionais. Por essa razão, vem-se consolidando não mais como uma experiência alternativa de

prestação de serviços à população, mas como um modelo de gestão por resultados e com foco no cidadão.³

O primeiro dos três produtos disponíveis para a melhoria da qualidade de atendimento direto ao cidadão refere-se ao meio de avaliação para medir o grau de satisfação dos usuários, sendo, portanto, a avaliação o meio de atestar qualidade ao serviço oferecido.

Em 2000, o Governo Federal, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, realizou a primeira pesquisa nacional para aferir a satisfação dos usuários do serviço público. Essa pesquisa evidenciou que no Brasil, à época, o simples acesso ao serviço público era visto como mais importante que a qualidade em sua prestação.

Os cidadãos passaram gradativamente a conhecer seus direitos e exigir, além do acesso aos serviços públicos, um atendimento de qualidade.

Conforme Bueno (2000, p. 67), "Atendimento é o ato de atender - acolher com atenção ou cortesia". Significado da palavra atendimento se entrelaçou de forma contundente ao exercício da cidadania e passou a ser requisito para a satisfação dos usuários que atribuem ou não qualidade ao serviço público.

Com o objetivo de possuir reconhecida qualidade na prestação de serviços, os governos têm adotado um modelo de gestão, em alguns aspectos, parecido com o adotado por empresas privadas. É cada vez mais frequente a preocupação dos governos em reduzir custos, organizar e racionalizar seus processos, padronizar ações e adotar procedimentos que culminem na qualidade do atendimento prestado à população.

A implantação dos postos de atendimento integrado implicou mudanças organizacionais e adoção de novos métodos de trabalho que resultaram em uma mudança significativa para a imagem do serviço público.

De acordo com o site do Ministério do Planejamento e informações contidas no site da GESPÚBLICA – Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, as centrais de atendimento integrado estão presentes em 24

³ DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania. **Apostila para o curso de capacitação - Na Hora**. Brasília, 2007.

estados, totalizando cerca de 150 unidades de atendimento, com índice de aprovação pela população sempre superior a 90%, pois para o cidadão essas centrais promoveram melhoria significativa dos serviços e na forma de atendimento, reunindo vários órgãos em um único local, podendo o usuário realizar mais de um serviço de uma única vez, sem precisar deslocar-se para vários órgãos públicos.

2.7 Atendimento Integrado no Distrito Federal – Na Hora

Com a preocupação de promover um diferencial no serviço público, com atendimento e qualidade, o Governo do Distrito Federal criou por meio do Decreto nº 22.125, de 11 de maio de 2001, o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora, que possui como principais características a excelência, eficiência e rapidez no atendimento.

Com o intuito de facilitar o acesso ao cidadão, simplificar obrigações de natureza burocrática, assim como ampliar os canais de comunicação entre o Governo e o cidadão, o Na Hora engloba em um único local, representantes de órgãos públicos federais e distritais para a prestação dos serviços.

A primeira unidade criada foi inaugurada no dia 20 de junho de 2002 na Estação Rodoviária de Brasília, subsolo da Plataforma D, próximo ao acesso do metrô – Figura 1.

Figura 1 – Na Hora da Rodoviária de Brasília



Fonte: <http://www.nahora.df.gov.br/>

E, devido ao grande sucesso na qualidade do atendimento ao público, foram criadas Centrais de Atendimento Integrado em outras regiões do Distrito Federal, além de ampliar os atendimentos para os microempresários, agilizando

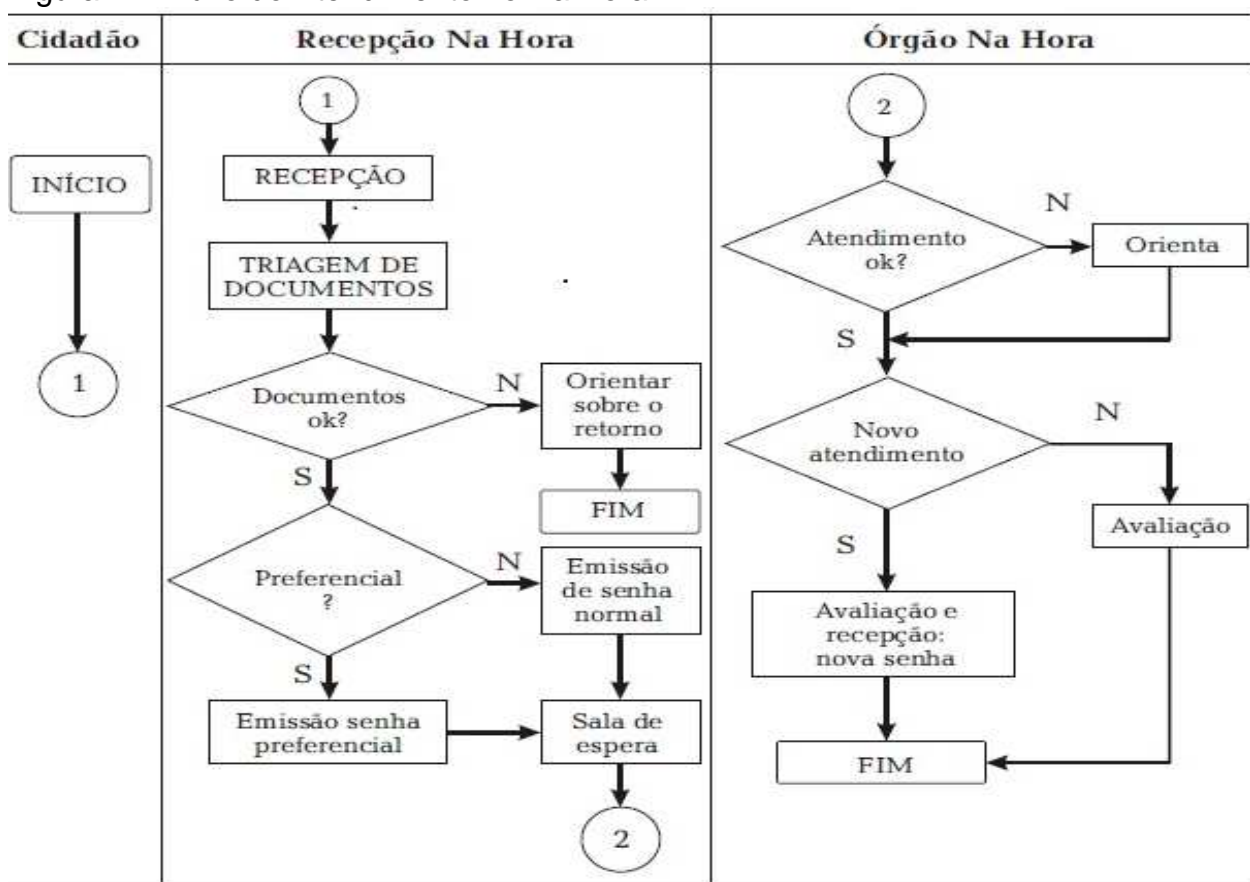
procedimentos necessários à abertura de novas empresas juntamente com o atendimento especializado ao empresário.

Estas centrais possuem horário de funcionamento diferenciado, possibilitando que a população possa ter acesso aos serviços após o horário comercial, pois leva-se em conta que as pessoas estão em trabalho no chamado horário comercial.

Os servidores das unidades frequentemente participam de cursos de capacitação e aperfeiçoamento visando dar-lhes mais condições de atender aos cidadãos, além de serem submetidos também, ao Decreto nº 1.171/1994 – código de ética profissional do Servidor Público Federal.

Os serviços prestados pelo Na Hora obedecem a um fluxo de atendimento, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Fluxo do Atendimento no Na Hora



Fonte: Apostila – Na Hora, Brasília, 2007.

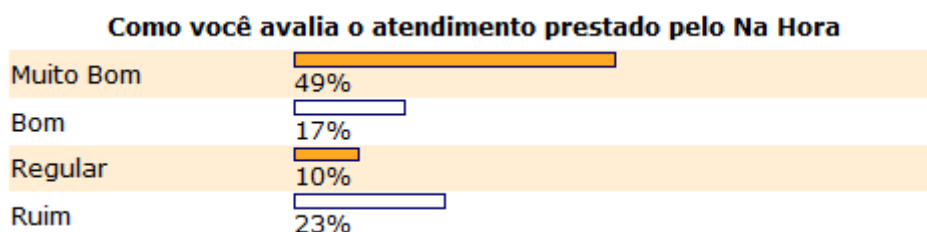
O cidadão, ao chegar a um posto de atendimento, recebe uma senha para o serviço solicitado e é encaminhado a uma sala de espera. Após o atendimento, poderá avaliar o atendimento que lhe foi prestado.

A avaliação, no entanto, é o fim do fluxo de atendimento, podendo acrescentar ao servidor que prestou o serviço, um aumento em seu salário, variando de 10% a 100%, conforme disposto na Lei nº. 2.983/2002. No entanto, essa gratificação será conforme a avaliação mensal de desempenho, de acordo com o grau de satisfação do cidadão com o atendimento prestado.

Essas avaliações são realizadas também com o atendente, supervisor e gerente, gerando um remanejamento de pessoal conforme eventual necessidade, visando uma melhora na gestão e um maior índice de satisfação tanto dos usuários como dos funcionários.

Além das avaliações individuais ao término do atendimento, os usuários também poderão responder à Enquete sobre a qualidade do atendimento, encontrada na página inicial do site do Na Hora, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Resultado da Enquete realizado no site Na Hora.



Fonte: <http://www.nahora.df.gov.br/>

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Tendo resultados significantes em todas as Centrais de Atendimento Integrados no Brasil, e um exemplo bastante significativo aqui no Distrito Federal, despertou a vontade de estudar o seu sucesso, identificando os seus pontos fortes, bem como a gestão utilizada, possibilitando encontrar algo mais para a melhoria e qualidade no atendimento prestado.

Para a execução da presente pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa com vistas a obter, através de questionário e entrevista, uma visão geral do atual modelo adotado no Distrito Federal. Para Bogdan:

A pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações[...] (BOGDAN *apud* ZANELLA, 2006, p.100)

De igual forma, Godoy (1995, p. 21) afirma que é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”, permitindo captar o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas.

Assim, o trabalho está composto de 4 (quatro) capítulos. Inicialmente, busca-se mostrar, na parte introdutória, a necessidade de uma visão além do que seja a da gestão privada, buscando levantar soluções de procedimentos e atitudes no atendimento ao cidadão que podem contribuir para melhorar sua percepção em relação à qualidade dos serviços públicos prestados pelo Governo do Distrito Federal, especialmente no Serviço de Atendimento Integrado do Distrito Federal - Na Hora.

No segundo capítulo, que apresenta os fundamentos teóricos para o desenvolvimento deste trabalho, são abordados conceitos e diferenças dos serviços públicos e privados, a forma de administração gerencial do Estado com enfoque na

Gestão Pública e nos atendimentos dos Serviços de Atendimento Integrado - Na Hora.

O terceiro capítulo contém a análise e a interpretação das informações coletadas por meio da aplicação de questionário aos usuários de serviços oferecidos pelo Na Hora.

Finalmente, o quarto capítulo traz conclusões e recomendações, que reforçam a ideia de que qualidade em atendimento no setor público depende do conhecimento do serviço pelo servidor e das formas de transmissão para o cliente-cidadão, adequando os procedimentos às necessidades destes.

Portanto, os fundamentos teóricos abordados neste trabalho, são resultado de uma análise dividida em quatro partes, que forma a base do estudo realizado no Na Hora – Rodoviária (Plano Piloto). A primeira parte é relativa ao conceito de serviços, públicos e privados. Na segunda parte serão apresentados os conceitos da qualidade no serviço público e a evolução da qualidade na administração pública brasileira. Em seguida será demonstrada a metodologia e a técnica usada para coleta de dados, bem como os resultados advindos do estudo de caso.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área⁴

O Sistema de Atendimento Integrado – Na Hora foi instituído pelo Decreto n.º 22.125, de 11 de maio de 2001, e sua concepção teve por objetivo facilitar o acesso aos serviços públicos e simplificar as obrigações de natureza burocrática, assim como ampliar os canais de comunicação entre o Estado e o cidadão.

O Na Hora reúne em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos considerados essenciais aos cidadãos, com qualidade, eficiência e rapidez.

Deste modo, o órgão em evidência oferece mais de 200 serviços à disposição dos cidadãos em suas unidades: Rodoviária, Ceilândia, Gama,

⁴ DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania. **Apostila para o curso de capacitação - Na Hora**. Brasília, 2007. - **DECRETO Nº 22.125, DE 11 DE MAIO DE 2001**

Sobradinho e Taguatinga. A da Rodoviária do Plano Piloto, pela localização privilegiada – no centro da capital e a poucos metros dos principais órgãos públicos federais e distritais, é a campeã em atendimentos e a primeira a ser instalada (junho/2002), razão pela qual foi a escolhida para a aplicação da pesquisa de campo.

Ademais, a unidade do Na Hora na Rodoviária conta com uma estrutura diferenciada, pois o fluxo diário de pessoas, cujo destino final de seu deslocamento é a rodoviária, seja por ônibus ou metro, é muito elevado. Além disso, é importante esclarecer que a unidade escolhida é o atual local de trabalho do autor, tendo assim um amplo acesso a algumas informações. A figura 4 apresenta dados quantitativos de atendimento mensal por órgão do Na Hora 2008.

Figura 4 - Dados Estatísticos 2008 Na Hora Rodoviária

QUANTITATIVO DE ATENDIMENTO MENSAL POR ÓRGÃO INTEGRANTE DA UNIDADE NA HORA RODOVIÁRIA															
	CAESB	CEB	CEAUJ	DETRAN	INSS	Ow.GDF	Ow.PM	PROCON	SEDEST	SEJUS	SEF	SSP	TER	BRB	Total
	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	
Jan	1552	2240	937	3449	5267	9	1529	1813	3384	4367	6790	2779	2923	13107	54.919
Fev	1504	2277	894	3227	4531	22	44	1523	3317	3903	6468	2473	2699	12710	49.882
Mar	1443	2085	800	7592	4775	19	2394	1998	3027	3407	6828	2307	1577	13404	51.705
Abr	1363	2025	963	3383	6483	17	2570	1741	2890	3448	7328	2400	1798	17008	59.835
Mai	1192	2894	1082	10095	5676	9	2982	1577	2875	3287	9429	2590	1687	17340	62.357
Jun	1280	2496	979	13700	5363	28	2488	1810	2286	3293	8387	3720	1389	18280	64.128
Jul	1220	3205	483	18470	5498	3	27	1948	2290	3180	6742	2404	830	18540	60.029
Ago															

Fonte: <http://www.nahora.df.gov.br/>

3.3 População e amostra

A definição da população e da amostra levou em consideração o volume de atendimentos realizados pelo Na Hora, haja vista a divulgação recente de que o órgão estudado atingiu a marca de 10 milhões, com um índice de aprovação na órbita de 95% (noventa e cinco por cento) de satisfação dos usuários, consoante informações veiculadas em seu site.

Assim, a população da pesquisa contemplou servidores do Serviço de Atendimento Integrado - Na Hora e cidadãos que rotineiramente utilizam os seus

serviços. No total, obteve-se 36 participantes, sendo 18 servidores e 18 usuários. Sabe-se que a mostra da pesquisa é insignificante em relação ao número de usuários, no entanto, acredita-se que esta pequena amostra pode trazer informações relevantes dos consumidores sobre os serviços do Na Hora.

A experiência bem sucedida em todo o país das Centrais de Atendimento Integrado desperta interesse em estudar seu sucesso. A identificação de pontos fortes no atendimento bem como a possibilidade de ouvir o cidadão para saber se algo mais pode ser melhorado motivaram a aplicação do questionário aos usuários de tal serviço no Distrito Federal.

A quantidade de questionários aplicados, ou seja, a amostra - representação em miniatura da população em que as diferentes opiniões ou características individuais estão presentes nas mesmas proporções foi usada como instrumento de pesquisa de satisfação.

A população em pesquisa é vasta, no entanto, a amostra é bastante pequena, levando-se em conta a grande diversidade de pessoas que procuram pelos vários serviços oferecidos na unidade do Na Hora da Rodoviária. Por isso, a base será feita sobre o número de atendimentos realizados pelo autor em um determinado dia em serviço.

O questionário foi aplicado na unidade Na Hora da Rodoviária do Plano Piloto – Brasília, no período entre 24 de outubro de 2011 a 28 de outubro de 2011.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas com respostas fechadas e de múltipla escolha, cujas perguntas foram estruturadas de forma a se conhecer o grau de satisfação, conhecimento do serviço e opiniões relativas aos serviços prestados pelo Na Hora.

O primeiro questionário é composto por 19 afirmativas visando extrair as expectativas dos cidadãos.

Todas as afirmativas constantes do questionário são fechadas e foram graduadas numa escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo plenamente).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As informações foram coletadas, por intermédio dos questionários, nos diversos órgãos que compõe a unidade do Na Hora da Rodoviária.

O cidadão, de forma individual, cedeu alguns minutos após ser atendido em um dos órgãos situados no Na Hora, para responder as questões propostas. A aplicação foi realizada pelo próprio autor. Foram escolhidos dois clientes atendidos em cada órgão.

Os servidores do Na Hora, também de forma individual, foram entrevistados em sua hora de descanso ou após o expediente. Foram atendidos dois servidores de cada órgão.

A pesquisa foi realizada no período de 24 a 28 de outubro de 2011 no Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora) da Rodoviária, local sugerido por ser referência em atendimento e de grande rotatividade de pessoas e cliente-cidadão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste trabalho coube demonstrar a questão relacionada à inserção da visão privada e seus princípios em na Administração Pública, mais especificadamente no Centro de Atendimento Integrado – Na Hora localizado na Rodoviária do Distrito Federal, traduzindo os seus benefícios significantes para o cidadão comum.

O modelo de gestão das Unidades de Atendimento Integrado, já presente em 23 Estados e no Distrito Federal, tem se revelado cada vez mais como um parâmetro de excelência em gestão de atendimento, tanto para empresas privadas como públicas.

Nesse sentido Mello (2008), observa-se que a busca da integração dos serviços passa a ser não somente uma consequência que gera benefícios para o cidadão, mas também, a própria causa do sucesso do modelo. Como ensina Bandeira de Mello é por meio desse novo modelo de gestão é que garantimos a prestação com os meios necessários para assegurar a boa satisfação dos interesses públicos encarnados no serviço publico.

Nesse mesmo contexto o ilustre professor lembra que:

Pretende-se proteger do modo mais eficiente possível as conveniências da coletividade e, igualmente, defender a boa prestação do serviço não apenas (a) em relação a terceiros que pudessem obstá-la; mas também – e com o mesmo empenho – (b) em relação ao próprio Estado e (c) ao sujeito que as esteja desempenhando (MELLO, 2008, p.666).

O importante é que, independentemente do modelo de gestão, até mesmo porque não existem modelos ideais e perfeitos de gestão pública, pois, a organização e o ideal constantemente modificam-se, os Centros de Atendimento Integrados, estejam constantemente evoluindo e melhorando a eficiência e a qualidade do serviço público prestado aos cidadãos que buscam resoluções para os seus problemas.

Logicamente que, como em qualquer outro órgão prestador de serviços, existem deficiências na gestão pública, sendo preciso saber lidar com tais problemas, de modo que sejam diagnosticados e consequentemente superados,

alcançando assim, de forma eficaz e eficiente o seu mister, qual seja, a prestação de serviços de qualidade e cumprimento de sua missão, qual seja: prestar ao cidadão serviços diversos, de forma articulada, com atendimento imediato e de excelência em busca da realização da cidadania plena e de sua visão, que é: ser referência em qualidade de atendimento ao cidadão no Distrito Federal.

Lembra-se da idéia da Nova Administração Pública, como um sistema de pensamento ideológico que pretende transpor idéias geradas no setor privado para dentro da Administração Pública, (PESSOA, 2000,p. 1)

Visando a embasar e contextualizar os apontamentos feitos, além da pesquisa bibliográfica, foi aplicado um questionário aos usuários do Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora), órgão de atendimento ao cidadão do Distrito Federal.

Com base na pesquisa efetuada, pode-se afirmar que de modo geral os usuários dos serviços prestados pelo Na Hora da Rodoviária de Brasília estão satisfeitos com a acessibilidade ao local e consideram que o ambiente físico proporciona clima agradável, que os procedimentos são descomplicados e que a equipe de atendimento é prestativa e competente.

Esse reconhecimento advém da satisfação do cliente-cidadão e para consegui-la sempre são necessárias mudanças estruturais, gerenciais e comportamentais que permitam atender às necessidades e expectativas do usuário.

Lembrando sempre de aplicar os padrões da “administração gerencial” adequando as organizações ao lugar, momento, prestando serviços com maior agilidade e eficiência, fazendo do cidadão um instrumento de transparência e controle do Estado, tornando capaz de aprofundar na administração e nos ganhos de eficiência.⁵

Por fim, atender sempre que possível às necessidades do cidadão - usuário do serviço público e responsável por aferir qualidade ao atendimento - é preceito básico a ser seguido pelas organizações. Para Bueno a palavra atendimento se entrelaça ao exercício da cidadania, requisito básico para a satisfação dos usuários do serviço público, (BUENO, p. 67)

⁵ BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos**. Cadernos MARE da Reforma do Estado, nº. 11 Brasília: MARE, 1997, 48 p.10.

Obteve-se portanto, 36 participantes, sendo 18 servidores e 18 usuários. Da amostra de 18 usuários, 10 (dez) informaram buscar mais de um órgão, razão pela qual a quantidade de atendimentos supera a quantidade de questionários aplicados.

O questionário é composto por 19 afirmativas visando extrair as expectativas dos cidadãos. As afirmativas foram fechadas e graduadas em escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo plenamente). Foi idealizado com o objetivo de detectar o nível de satisfação do usuário e colher dados, com vistas a subsidiar as recomendações e sugestões para melhorar a qualidade em atendimento.

A aplicação do questionário foi aleatória e ficou condicionada à colaboração dos cidadãos que gentilmente disponibilizaram parte de seu tempo para participar da pesquisa.

A diversidade de dados reforça a ideia de que os órgãos públicos não possuem público-alvo, que atendem a todos sem distinção de sexo, idade, grau de escolaridade ou renda.

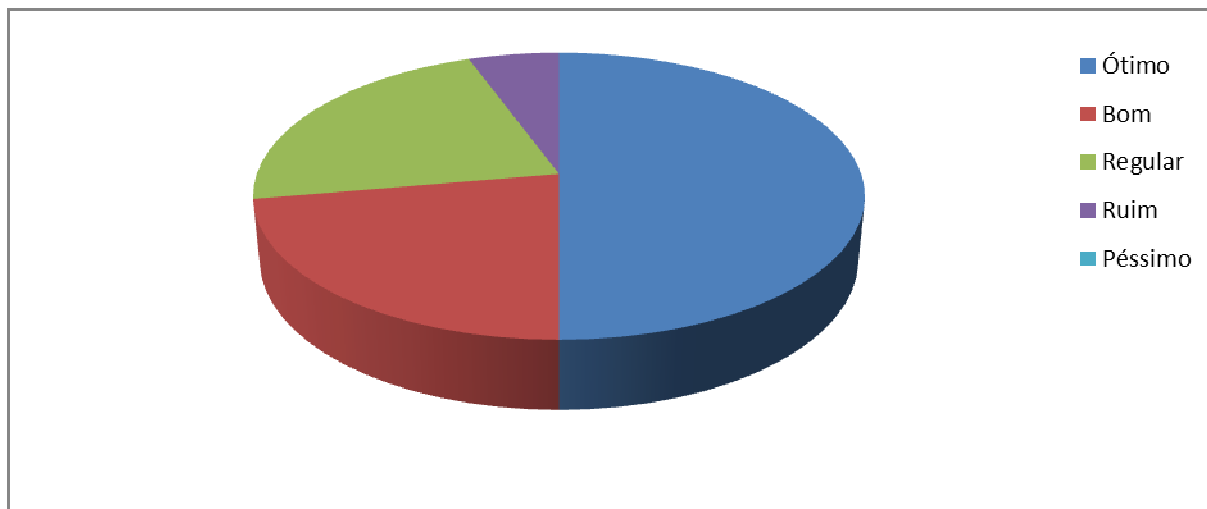
Para verificar o nível de satisfação do o cidadão, com afirmativas avaliadas pelos usuários (notas de 1 a 10), apresentou a seguinte quantidade de opiniões:

Mais de 90% dos usuários consideraram o ambiente físico da Central de Atendimento na Rodoviária do Plano Piloto agradável. Isto pode ser consequência deste órgão possuir móveis bem distribuídos, sala de espera com cadeiras, bebedouro e servidores sempre dispostos a ajudá-los.

O índice de 82% com relação ao tempo de espera pode ser considerado bom indicador de satisfação, tendo em vista a subjetividade da questão. A percepção e as situações pessoais de cada usuário podem interferir na avaliação. O ambiente físico agradável pode ter influenciado de forma positiva na percepção do tempo de espera para atendimento.

A opinião dos usuários quanto à prestação dos serviços pelos servidores pode ser vista no gráfico numero 5 abaixo.

Figura 5 – Satisfação dos usuários no Na Hora Rodoviária



Fonte: da própria pesquisa, 2011.

A Figura 5 mostra que mais de 90% dos cidadãos atendidos opinaram que a equipe de atendimento foi prestativa. Pode-se afirmar que cursos para capacitação oferecidos pelo órgão são e foram determinantes para a satisfação do cidadão com relação ao item avaliado.

Na avaliação geral do serviço prestado, a soma entre bom e ótimo totaliza 94,9% de satisfação.

Com vistas a oferecer aos gestores oportunidades de melhoria, houve questões que permitiu ao usuário expor sua opinião quanto ao que pode ser melhorado em relação aos servidores e instalações do órgão.

A Figura 5 mostra sua proporção em relação à amostra: Do total de pessoas que participaram da pesquisa, 70% sugerem como item a ser melhorado o tempo de espera. Mesmo com toda comodidade oferecida, o usuário ainda apresenta certa insatisfação com relação ao fato de ter que esperar para ser atendido. Uma possível solução seria o aumento de pessoas para atendimento.

Com relação à cordialidade e a competência dos atendentes, apenas 8% dos usuários sugeriram que houvesse melhoria.

Dos usuários que sugeriram outras melhorias (22%), a maioria destes classificaram como bons os itens selecionados. Dos usuários que responderam ao questionário, 15% deixaram a última questão em branco por apenas não compreender o que seja uma repartição pública.

A pesquisa evidenciou que os atendentes do Na Hora possuem alto índice de aprovação pelos cidadãos, de qualquer sexo, idade, grau de escolaridade ou renda, confirmando o grande doutrinador Mello (2009), a respeito do Princípio da boa administração, relacionada na nossa Constituição Brasileira de 1988, no art. 37.

Advirta-se que o princípio da eficiência não pode ser concebido senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. O fato é que o princípio da eficiência não parece ser mais do que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano : o princípio da “boa administração”. Este último, significa, como resulta das lições de Guido Falzone, em desenvolver a atividade administrativa “do modo mais congruente, mais oportuno e mais adequado aos fins a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto”. Tal dever, como assinala Falzone, “não se põe simplesmente como um dever ético ou como mera aspiração deontológica, senão como um dever atual e estritamente jurídico.”.⁶

Concluindo, Juarez Freitas (2007, p. 41), em oportuno diz com precisão irretocável, o caráter vinculante do direito fundamento à boa administração.

⁶ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª ed.Revista e atualizada, São Paulo: Malheiros, 2009. p. 122.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, portanto, a pesquisa realizada junto a trinta e seis pessoas no principal órgão do Serviço de Atendimento Integrado – Na Hora, localizado na Rodoviária do Plano Piloto. A importância dessa pesquisa relaciona-se em analisar os benefícios que a implementação que este serviço trouxe à comunidade e mostrar que sempre é possível atender às Necessidades do cidadão com qualidade no atendimento prestado.

Além dos objetivos gerais que foram alcançados com a pesquisa, pode-se compreender a gestão pública com uma nova visão de gestão privada sob aspectos na prestação de serviços e nas facilidades de lidar com problemas surgidos.

Para se atingir os objetivos propostos pela pesquisa, uma vez caracterizado o perfil da população e do órgão pesquisado, envida-se conhecer a percepção dos líderes a respeito da dinâmica que rege a sua atividade profissional, bem como o impacto dessa atividade sobre as demais dimensões de sua vida.

O cumprimento dessa etapa foi alcançado por meio de duas fases distintas e complementares:

A primeira fase dedicou-se à pesquisa para classificar por notas os serviços prestados bem como as instalações dos ambientes e funcionários de trabalho. Para esse fim, adotou-se o método de pesquisa qualitativa, através de questionário onde os usuários e servidores puderem colocar notas em todos os quesitos.

Na segunda fase, foram conduzidas as notas e interpretações gráficas das médias validadas que contribuíram para os resultados deste.

E, de acordo com o trabalho e as pesquisas realizadas, pôde-se confirmar que o atendimento nas empresas privadas e nas públicas vem evoluindo com o passar dos tempos. E, embora ainda seja perceptível nos órgãos públicos um atendimento que não se ajuste às exigências dos clientes, muitos gestores já se conscientizaram da necessidade de se prestar serviço público de excelência.

Verifica-se, portanto que um serviço de qualidade é evidente, sendo fácil perceber a confiabilidade, imagem positiva e conjugação de objetivos do órgão com

as necessidades e expectativas do cliente-cidadão, embora a amostra pesquisada não seja significativa.

Entretanto, muitas são as barreiras encontradas pela administração pública para atingir a excelência no serviço prestado. Por este motivo, a qualidade em atendimento, principalmente no serviço público, depende das pessoas que o prestam, sendo mais reconhecido e percebido pelo usuário atendido. A interação entre cidadão e servidor é determinante da qualidade, pois, para este, o órgão público é o servidor que o atende pessoalmente.

Uma instituição bem estruturada fisicamente e com pessoal capacitado consegue passar segurança e expectativa de bom atendimento aos cidadãos, não se esquecendo da qualidade e acessibilidade ao órgão e aos serviços, além da credibilidade e confiança transmitida.

Num ambiente favorável às mudanças e formas novas de trabalho, os estados brasileiros e o DF implantaram as Centrais de Atendimento com intuito de prestar serviços diferenciados para atendimento ao cidadão. As Centrais foram idealizadas para fornecer um sistema integrado de serviços públicos com presteza, comodidade e eficiência.

No Distrito Federal, destaca-se o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora) que por ser referência em atendimento tornou-se foco deste estudo, sendo o órgão escolhido para aplicação dos questionários destinados a investigar como é o atendimento dispensado ao cidadão do GDF e colher sugestões de melhoria.

Entretanto, partindo do pressuposto que o Centro de Atendimento Integrado – Na Hora da Rodoviária possui excelência na qualidade do seu atendimento e considerando que este órgão seja gerido por uma gestão pública com influências da gestão privada, passa-se a fazer breves recomendações para que este centro de atendimento integrado, bem como os demais, continue prestando serviços de qualidade e com eficiência aos cidadãos usuários do sistema:

- Capacitar os atendentes com cursos de reciclagem para que possam atender a todos sem distinção e com eficiência, pois estes funcionários têm o papel principal, sendo a vitrine do Centro Integrado de Atendimento, sabendo ouvir e se comunicar com clareza e objetividade;

- Capacitar os gestores para uma participação mais presente, motivando sua equipe, inovando com vistas à qualidade do atendimento, tendo visão das expectativas e necessidades dos clientes;
- Investir em um ambiente para que tenha um clima agradável, seja sempre limpo, com acessos aos idosos e usuários com necessidades especiais, além de fácil localização para quem o procura. Estar sempre bem sinalizado com símbolos e cores que comunique a natureza e qualidade do serviço;
- Adquirir materiais necessários bem como tecnologias capazes de atender o usuário com agilidade e segurança;
- Implementar sempre pesquisas, enquetes de avaliação que possibilitem interação entre o órgão e o usuário, sendo indispensáveis para auxiliar na definição dos padrões de desempenho e no conhecimento dos fatores que influem na qualidade;
- Evitar ao máximo fazer com que o usuário espere em demora, visto que o tempo de espera, por menor que seja e mesmo em ambiente acolhedor, causa insatisfação. A solução é distribuir a equipe para que o número de atendentes sejam compatíveis com a demanda.

Assim sendo, conclui-se na pesquisa apresentada, que os resultados comprovam que todas as mudanças que vem ocorrendo na sociedade causam grandes impactos nos processos de gerenciamento, implicando na admissão de novas estratégias de enfrentamento às essas mudanças ocorridas, sejam eles na gestão da esfera pública, do conhecimento ou de pessoas. Apesar de as organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas (para o setor público, a eficiência está associada ao atendimento das demandas da sociedade e, para o setor privado, a eficiência está vinculada a aspectos ligados à lucratividade dos empreendimentos).

Atualmente, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes, por isso, este estudo busca suprir uma demanda relacionada à necessidade de a gestão pública, do conhecimento e de

pessoas serem mais analisadas, compreendidas e, conseqüentemente melhor aproveitadas pelas diferentes esferas do poder público.

Constato ainda a importância e a complexidade da gestão do conhecimento e a existência de um grande desafio para a implantação de projetos deste gênero no âmbito da administração pública brasileira, principalmente, pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos.

Neste cenário, cabe ressaltar a importância do gestor público e da interação com seus públicos internos e externos, pois, cabe a ele mediar às relações dentro das organizações, desenvolvendo suas atividades de forma flexível, sendo de vital importância uma comunicação produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. **Revista Melhor- Gestão de Pessoas** - Ed. Março/2008, p. 33.

_____. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio.** Revista do Serviço Público. Ano 48, n. 3, set-dez 1997

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 11 ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

_____. **Curso de Direito Adminsitrativo.** 26^a ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

BRASIL. **Decreto n 3.507, de 13 de junho de 2000.** Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública. Disponível em:<<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/2000/3507.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa.** Ed. revista e atualizada. São Paulo: FTD, 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (coord.). **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CUNHA, A. **O futuro dos serviços públicos no Brasil: em busca de inspiração para repensar a educação em administração pública.** In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.) Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo.** 11^aed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Pública - Privada e outras Formas. 5ªed.** São Paulo: Atlas, 2005.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania. **Apostila para o curso de capacitação - Na Hora.** Brasília, 2007.

FAORO, Raymundo **Os Donos do Poder.** 2ª ed. Porto Alegre/São Paulo: Editora Globo e Editora da Universidade de São Paulo, 1965. Primeira edição, 1957; segunda edição revista, 1975

FERREIRA, André Ribeiro Ferreira. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação.** XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de Gestão e Gestão Pública:** Livro Didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, Juarez. **Discrecionalidade Administrativa e o Direito Fundamental à Boa Administração Pública:** Malheiros, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **O Serviço Público e a Constituição Brasileira de 1988.** São Paulo, v.6, Coleção Temas de Direito Administrativo,:Malheiros, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 21ª Edição. São Paulo: Malheiros, 1996.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24ª edição, atualizada, São Paulo: Malheiros, 1999.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28ª edição, atualizada, São Paulo: Malheiros, 2003.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Uma nova administração pública**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, n. 220, p. 179-182, abr./jun. 2000.

MOTTA, P.R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

PABLO, A.L. et al. **Identificação, habilitação e gerenciar recursos cinâmico no setor público**. Journal of Management Studies, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

PEREIRA, L.C. BRESSER E SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas Editora. 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996.

PESSOA, Robertônio Santos. A "nova Administração Pública". Jus Navigandi. Teresina, ano 4, n. 43, jul. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=318>>. Acesso em: 24 junho. 2011.

RAMOS, Carlos. **Convergências e diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada**. Disponível em: <<http://centraldefavoritos.wordpress.com/2010/12/23/convergencias-e-Diferencas-entre-a-gestao-publica-e-a-gestao-privada/>> Acesso em 20 de junho de 2011.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **Agencificação, publicização, contratualização e controle social: possibilidades no âmbito da reforma do aparelho do Estado.**

Brasília: Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar, 2000. 244 p.

SILVA, Eliana Alves Vieira. **Qualidade em atendimento: um estudo de caso no Governo do Distrito Federal.** Revista de Gestão Pública/DF - v. 2 n. 1 jan./jun. 2008.p 53-83.

SOUZA, Antônio Ricardo de. **Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras.** In: Anais EnAPG, São Paulo: 2006.

VENDRAMINI, Patrícia. **Modelos de Gestão Pública.** Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 139p. Apostila.

WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Brasília, São Paulo: Editora da UnB, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WEB SITE.

<http://www.nahora.df.gov.br/>

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário 1

Quando o NA HORA promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O NA HORA presta serviços prontamente de modo que seus usuários esperem pelo serviço o menor tempo possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O comportamento dos servidores do NA HORA inspiram confiança em você.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os atendentes do NA HORA dão atenção individual ao usuário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As instalações físicas do NA HORA são visualmente atrativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quando o usuário do NA HORA tem algum problema, os responsáveis pelo serviço mostram interesse sincero em resolvê-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores do NA HORA estão sempre dispostos a ajudá-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Você se sente seguro em suas utilizações do serviço do NA HORA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores do NA HORA dão atenção individualizada a você enquanto usuário dos serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores do NA HORA são bem vestidos e cuidam de sua aparência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os serviços do NA HORA são executados corretamente já na primeira vez, evitando assim que seu retorno para corrigir o serviço prestado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores do NA HORA são realmente gentis com você.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os atendentes do NA HORA levam os interesses mais importantes do usuário a sério.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os materiais associados ao NA HORA (como folhetos explicativos) possuem boa comunicação e apelo visual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O NA HORA fornecem o serviço no tempo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores do NA HORA têm o conhecimento necessário para responder seus questionamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os servidores dos órgãos do NA HORA compreendem suas necessidades específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O NA HORA possuem horário de atendimento conveniente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O NA HORA parece uma repartição pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXOS

Anexo A – Decreto n.º 22.125, DE 11 DE MAIO DE 2001.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

DECRETO Nº 22.125, DE 11 DE MAIO DE 2001

Institui o Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, no âmbito do Distrito Federal, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 100, inciso VII e XXVI, da Lei Orgânica do Distrito Federal, decreta:

Art. 1º Fica instituído o Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, no âmbito do Distrito Federal, que visa reunir, em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Art. 2º O Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão tem como finalidade prestar atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, facilitar o acesso do cidadão aos serviços públicos, simplificar as obrigações de natureza burocrática, assim como ampliar os canais de comunicação entre o Estado e o cidadão.

Art. 3º Caberá à Secretaria de Estado de Gestão Administrativa a implantação, a coordenação e o gerenciamento das unidades de atendimento, que poderão ser fixas e móveis.

Art. 4º As unidades do Na Hora serão constituídas em regime de condomínio, formado por órgãos da administração direta, fundacional e autárquica, empresas públicas e sociedade de economia mista, órgãos públicos federais e empresas privadas prestadoras de serviços de utilidade pública que aderirem ao Programa.

Parágrafo único. Cada unidade fixa de atendimento terá uma gestão própria, subordinada à Secretaria de Estado de Gestão Administrativa, a qual, na qualidade de gestora, deverá regulamentar o funcionamento das referidas unidades.

Art. 5º A prestação de serviços pelas unidades de atendimento será efetivada pelos servidores públicos distritais e federais vinculados aos órgãos e entidades que integrarem ao Programa na forma prevista no artigo 4º.

Art. 6º Os servidores e empregados serão selecionados, treinados e reciclados pelo órgão gestor do Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão para o exercício de atividades nas unidades de atendimento ao cidadão correspondentes a:

I - Orientação ao Público;

II - Supervisão;

III - Gerência;

Parágrafo único. Para a prestação dos serviços, caberá aos órgãos integrantes da unidade de atendimento a seleção e o treinamento dos servidores para execução das atividades específicas de cada órgão.

Art. 7º Os treinamento e reciclagem dos servidores e empregados, voltados para aprimorar o relacionamento interpessoal, aperfeiçoar o atendimento ao público e desenvolver as habilidades em micro informática, serão realizados pelo órgão gestor do Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão.

Art. 8º A Secretaria de Estado de Gestão Administrativa adotará as providências necessárias ao desligamento dos servidores e empregados em exercício junto ao Na Hora que não atenderem aos pressupostos de qualidade e eficiência da unidade de atendimento.

Art. 9º Os servidores e empregados responsáveis pela prestação de serviço nas unidades de atendimento continuarão vinculados aos seus órgãos de origem para fins de vencimentos, benefícios, vantagens, direitos e obrigações.

Art. 10. As unidades fixas de atendimento do Na Hora deverão funcionar, ininterruptamente, de segunda a sexta-feira, no horário de 08:30 às 20:00 horas e aos sábados de 08:30 às 14:00 horas.

Art. 11. A Secretaria de Estado de Gestão Administrativa baixará os atos e instruções complementares para efetiva implantação do Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão e fiel cumprimento deste Decreto.

Art. 12. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 13. Revogam-se as disposições em contrário e, especialmente, o Decreto nº 19.562, de 04 de setembro de 1998.

Publicado no DODF de 14.05.2001.